

健師の勤務年数を研修に配慮する必要性、保健師の研修計画の有無、中堅保健師のサポート体制、保健師の職位別に高めるべき能力、期待する行動例等である。

2) 分析の着目点

分析の着目点は以下の4点とした。

- ①基本計画が求める職員の能力
- ②保健師の研修計画と基本計画
- ③中堅保健師のサポート体制
- ④期待する行動と高めるべき能力

4. 倫理的配慮

調査の趣旨内容、保管について文書で説明し、返信のあったものについては承諾を得られたものとした。自治体からの資料は自治体が特定されないようコード化し、再構成をして行った。

5. 用語の定義

中堅保健師とは、自治体によって職位の名称や位置づけが一樣でないことから35歳以上とし、係長・主査・主任レベルの業務の実施している保健師とした。35歳以上でなくとも前期の職位にあるものについては中堅保健師とした。

「職員研修基本計画」:自治体(人事課等)が作成する全職員の研修計画をいう。

「研修計画」:保健師の資質向上等を含め、育成を目的に計画された研修計画をいう。

「新採職員」:新採用者

「一般職」:新採用者を除く職員(主事)

「技師」:保健師

「監督職」:主査、主席主査、班長

「管理職」:課長補佐、課長

「幹部職」:次長、部長

「保健所保健師」:保健所および保健センターに配属の保健師

C. 研究結果

1. 結果の概要

1) 回答は22市(61.1%)である。

回答市の人口は817,548人~294,887人である。

2) 就業保健師数は、32人~158人である。

3) 市町村合併の有無は「あり」18市、「なし」3市である。

4) 回答者の職位

課長6市、課長補佐8市、主席主査4市、主査4市である。

5) 保健師の勤務年数と職位

中堅保健師は、全体の約24%である。また職位を見ると技師又は主査が大半を占める(表1)。

6) 保健所保健師の状況

1~3年の新採を除いた保健師で、技師・主査・主席主査・班長として位置づけられた保健師は、全体の約92.6%を占めている(表2)。

2. アンケート調査結果

1) 研修体制

(1) 職員研修基本計画(以下基本計画という)の有無

基本計画がありとの回答は20市、なしは2市であった。

(2) 基本計画において求められる能力

職員共通のものとしては、対人関係能力、行政プロの専門実務能力、政策形成、政策法務能力が多くなっているが、保健師中堅職員が該当する研修では、政策形成能力以外は職員共通との比較で約半数の該当である。特に、行政プロの専門実務能力は1/4と少ない(表3)。

(3) 研修受講対象者の区分

事務職と技術職を区分した研修体制を取っている市は4市である。また、職員共通の研修の中で保健師が該当する研修は少ない状況にある(表4)。

(4) 外部の研修施設を利用した研修支援と基本計画への位置づけ

基本計画に位置づけている外部の研修施設をみると、一般職員に比べ保健師が該当する研修機関が少ないことがわかる。また基本計画に位置づけられていないが、部内や課内の判断で研修機関として位置づけている機関として看護協会等専門機関、国立保健医療科学院が多くなっている(表5)。

2) 保健師の研修に勤務年数を配慮する必要性について

全ての市が勤務年数を配慮する必要があると回答している。

(1) 効果的な研修を実施する場合の勤務年数区分

研修を実施する勤務年数期間区分として以下のように捕らえていた。

新採保健師は1～3又は4年。中堅保健師は、前期を6～10年未満とする市と10年～15年未満、後期を9年～15年未満と15年以上。リーダー保健師は10～20年未満と20年以上である。

年齢区分の傾向を人口や保健師数で見たが違いは見られなかった。本調査では勤務年数区分を次のように整理し、高めるべき能力について回答事項を分析した。

中堅保健師(前期)：6～10年未満

中堅保健師(後期)：10年～15年未満

リーダー保健師：15年以上

3) 保健師の研修計画について

(1) 保健師の研修計画の作成

作成している市は約半数である。

基本計画に位置づけをしていない市や人事課等研修担当と計画を共有していない状況があった。また保健師が育成計画を作成している市は12市である(表6)。

(2) 中堅保健師のサポート体制

新採用保健師に対する専門技術に関する育成計画は、約6割の市が立てており、専任指

導者を位置づけている(表7)。しかし、中堅保健師を育成するための研修計画があるのは半数にとどまる(表8)。

計画の位置づけを一つのサポート体制と考えてみるとは人事課に位置づけているのは2市、部内・課内が7市、保健師間が2市である。

上記以外でのサポート体制を見ると、

- ・ 職場上司によるOJT、職場の上司・同僚のサポート、ブロック主任の見守
 - ・ 基本計画で研修受講、専門研修受講、市自治研修センターの研修、人材育成基本方針と上司の面接で受講、担当業務に関わる研修参加
 - ・ ワーキンググループリーダーになり事業計画の評価
 - ・ 必要時のサポート
 - ・ 県の企画
- などが記述されていた。

4) 保健師専門技術を視野に入れた研修計画の必要性

研修計画に保健師の専門技術を視野に入れた内容にすることについて、22市すべてが必要と回答している。その理由について以下のとおり整理した。

- ① 業務対象の高度化・複雑化・特定化に対応するための人材育成と資質向上の必要性
- ② 後輩育成能力の開発の必要性
- ③ 個人をサポートする組織的支援の必要性
- ④ 年代別保健師のスキルの標準化の必要性がある。

特に②の内容について列記した。

- ・ 大学教育の実践では不十分なため卒後教育プログラムが重要。併せて中堅の後輩育成のための能力開発が必要
- ・ 地域診断・分析能力・育成のための研修
- ・ 対人保健分野別研修

・政策形成能力向上の研修
・専門技術としての基本的事項が獲得されていないため教育機関と連携した体制の中で研修教育を作成した卒後教育が必要（基本的事項の獲得）

5) 保健所保健師の高めるべき能力と期待する行動例について

保健所に配属の保健師数は 1140 人である(表 9)。職位別に、(i)保健師に期待する行動例と高めるべき能力、(ii)職位別研修内容について調査した。「高めるべき能力」の項目は、インタビューをした都市の人材育成計画が期待している能力と平成 15 年度日本看護協会保健師職能委員会が地域看護管理機能として提示した項目をもとに設定した(表 10)。以下技師、主査、主席主査・班長、課長補佐の職位別に述べる(表 11)。

(1) 技師について

(i) 高めるべき能力

多い順に、事例管理能力、地域管理能力、問題解決能力の地域保健業務に直接関わるものであった。次いで職務遂行能力、公務員としての倫理観、コミュニケーション能力、チームワーク能力、社会人としての基本的マナーがあげられ組織構成員としての能力が期待されている。しかし、行動例に期待されている後輩の指導援助能力に関わる、部下の指導育成能力、リーダーシップ能力は選択されていない。

(ii) 期待する行動例

専門技術を中心に、企画立案や評価を併せた業務遂行行動が期待されていると考えられた。特に企画から評価に至る記述が多い。反面、高めるべき能力が反映された記述の行動例の記述は少ない。

- ①専門性の高い効果的な業務を遂行できる
- ②時代の流れ・ニーズに対応した専門技術が実践できる
- ③専門性を活かした情報収集能力がある

④住民・地域組織との調整ネットワーク化ができる

⑤業務配分や業務進行管理ができる

⑥健康課題の把握から企画立案に至るまでの確かつ適切な提案ができる

⑦総合計画・関係部署との業務の関連を理解し保健師の役割を果たせる

⑧計画から評価まで一連の流れに責任ある実行ができる

⑨後輩の指導援助ができる

(2) 主査について

(i) 高めるべき能力

多い順に企画立案能力、業務改善能力、問題解決能力であり、次いで多いものとしてチームワークや若手指導育成、リーダーシップ各能力が挙げられているのが特徴といえる。

(ii) 期待する行動例

①後輩の指導・育成ができる

②課題解決のために評価を反映した施策化ができる

③上司の補佐、チームリーダーの役割が発揮できる

④事業の計画・評価ができる

⑤自己啓発能力を強化できる

⑥他部門との調整をしながら業務管理ができる

⑦地域ネットワークづくりができる

⑧事業の進捗管理ができる

(3) 主席主査・班長について

(i) 高めるべき能力

多い順に情報収集活用能力、職務遂行能力、調整折衝能力、折衝・交渉能力、公務員としての倫理観である。勤務年数により高めるべき能力に差違はみられなかった。

(ii) 期待する行動例

①データの収集と的確な判断でリーダー役を実践している

②新規事業の企画。事業の改善新政策案の実践・評価をしている

③上司の補佐や後輩指導をしながら業務管理を円滑に遂行している

④施策化・効果的な業務の推進管理

⑤困難事例の援助、ケアコーディネーション

2) 望ましい研修内容について

日本看護協会が明らかにした地域看護管理能力をもとに、監督職(主査・主席主査・班長)に対して望ましいと考える研修内容の上位3つについてみた(表12)。

(1) 事例管理能力について

多い順に「事例間の支援の優先順位をつける」95.5%、「相談や訪問等の記録を管理する」90.9%、「関係者と事例検討し支援目的の共有や役割分担する」及び「支援事例のサービスの質と量の評価をする」86.4%である。

(2) 地域管理能力

「地域の課題にそった保健計画を策定する」95.5%、「地域のニーズ・課題を明確にし地域診断をする」及び「社会資源を把握・アセスメントし不足する資源を明らかにする」は90.9%である。

(3) 事業・事務管理能力

「事業目的にそって主体的にチームで協働できる体制を作る」、「事業目的にそった評価の視点を明らかにし、評価を実施する」、「事業実績や評価結果を次年度計画や他事業へ反映させる」はそれぞれ81.8%である。

(4) 組織運営管理能力

「組織内での情報の流れと職員のコミュニケーションを図る」77.3%である。

(5) 予算編成・予算管理能力

「予算の編成のための仕組みを把握する」95.5%、「適切な予算執行を行う」86.4%、「スクラップアンドビルドの視点を持ち事業の見直しを行う」及び「予算獲得のためにプレゼンテーションや交渉を行う」は81.8%である。

(6) 人材育成・人事管理能力

「実践活動をまとめ事例検討や学会等で報告する」90.9%、「職員間の人間関係を調整す

る」77.3%、「専門性を向上させるための現任訓練(on the job)や研修(off the job)を行う」72.7%である。

(7) 情報管理能力

「書籍・法令集、統計・関係資料等を整理・保管し活用しやすくする」100%、「タイムリーな情報を効果的な方法を工夫して発信する」86.4%、「情報開示が求められた場合のマニュアルや処理方法について理解する」81.8%である。

(8) 健康危機管理能力

「関連法令、危機管理マニュアルを理解している」95.5%、「危機発生の経緯をまとめ、整理・蓄積し、新たな危機対応に反映させる」及び「危機発生を予測し、住民との協働する体制をつくる」は86.4%である。

3. インタビュー調査結果

本報告は上記の研究事業のうち、市町村保健師の指導者育成プログラム開発検討のため、地方自治体の人材育成基本方針について、保健師研修を中心に研修担当者への面接調査内容を記載したものである。

1) 目的

市町村の研修担当課において、保健師の研修計画に対する実態と保健師に対する今後の研修体制の可能性等について把握する

2) 調査対象

2市：秋田県秋田市 岩手県宮古市

2市の共通点は、2市共に人材育成基本方針を作成していること。平成17年市町村合併により、近隣2町を合併したことである。なお、秋田県秋田市は中核市であり、今回のアンケート調査対象市であること。岩手県宮古市については、平成17年国勢調査による人口階級別市町村数及び人口において、人口5万～10万人の市町村に属する。人口5万～10万人の市町村人口階級は、昭和60年から合併の進んだ平成17年まで最も多い人口階

級であり、日本の平均的な市と考え、調査対象とした。

3) 調査内容

2市の研修担当者へは、地方分権推進に必要な地方公共団体における人材育成、なかでも保健師の人材育成を中心に、面接調査を実施した。

1) 現地の背景 2) 市町村合併 3) 人材育成基本方針 4) 研修の実際 5) 保健師への支援 6) 研修担当者のコメント である。なお 7) 調査者のまとめと課題 を加えた。

4) 調査結果

(1) 人口5万人から10万人の市
調査地：岩手県宮古市保健センター
調査日：平成18年11月24日(金)
面接者：総合企画部行政担当者、保健福祉部健康担当者

①現地の背景

人口：61,060人 面積：696.82km² 高齢化率：26.0% 財政力指数：0.46(旧宮古市平成16年)

②市町村合併

平成17年6月 旧宮古市、田老町、新里村が合併し、新たに宮古市となる。

③人材育成指針

旧宮古市能力開発指針を修正。県から市町村への事務事業移管による仕事量の増加への対応のなかで、OJTを考慮したものを作成した。研修実施が課題である。

④研修の実際

保健師は行政職採用。研修は各担当部署に任せて予算化し、必要に応じて全国研修にも参加可能としている。専門職であるが、公務員研修は、OJT研修、階層別研修に他職員と同様に参加。

⑤保健師への支援

同席保健師からのコメント：行政職、保健師専門職どちらの研修にも参加する。しかし行

政職としての力量不足を感じている。医療職として入職した。その後市全体をとらえる能力不足に気づいた。行政職としての力量がなければ、政策、施策化ができない。行政職と専門職のバランスをとるには、保健師所属課で研修を考える必要がある。

昨今では、中堅層の役割の変化もあり、焦りも見られる。中堅層保健師(30-40歳)は、企画立案をして、トータルな健康推進の中で自分の役割を見いだす必要がある。

⑥研修担当者のコメント

小都市では保健師は専門職だけではなく、組織の中での行政職としての役割補完も必要である。専門職であることと、行政職であることの両方を期待している。複線型人事の必要性がある。

⑦まとめと課題

市町村合併、公務員制度改革により、定員削減がおこなわれ、市町村保健師もその影響を受けている。新人採用保健師を期待できない今後は、業務の集約化に伴い、現在在職している保健師は、専門職であると同時に行政職としての役割も期待されている。

ピラミッド型の人員構成でなくなると、中堅保健師の役割はおのずから変化せざるを得ない状況となり、人事制度の変化ももたらすこととなる。

(2) 中核市

調査地 秋田県秋田市自治研修センター
調査日 平成18年12月11日(月)
面接者 秋田市総務部人事課自治研修センター職員。

①現地の背景

人口：333,109人 面積：905.67km² 高齢化率：19.3% 財政力指数：0.630(平成14~16年平均)

プロフィール：東北6県県庁所在都市では仙台市に次ぐ中核市

②市町村合併

平成 17 年 1 月 隣接する 2 町と合併。

③まとめと課題

調査の結果、以下の課題が見いだされた。

i) 市町村合併と人材育成基本方針

全国の人材育成基本方針策定状況は、平成 18 年度施策実施状況調書によると、都道府県 93.6%、指定都市 85.7%、市区町村 40.3%が策定済であり、合計団体数では策定済団体は 41.6%にすぎない(平成 17 年度 4 月現在 総務省 HP)。

約 6 割の人材育成基本方針未策定市町村の背景には、複雑な要因があると推測される。人材育成基本方針策定済の市町村であっても、近隣市町村合併により新市へ移行後は、再度人材育成基本指針を作成することとなる。しかし合併直後はまず市民サービス維持に全力が注がれるであろう。そして市民サービスの維持には、必要な業務の優先順位付けや効率のよい業務、委託等の検討も必要である。またいわゆる 2007 年問題があり、団塊の世代の大量退職を控えている場合も想定される。公務員制度改革、人事評価制度、任用形態の多様化等変化する時代の人材育成のあるべき姿を求め、今後の人材育成の重要性について、2 市研修担当者共に強調していた。

ii) 地方公共団体の職員像や能力要件

人材育成は、目標となる職員像を明らかにした上で、少人数配置の職員を考慮に入れて、職種ごとの業務特性や、育成段階に応じた施策展開の考え方や方向性、具体的に取り組むべき施策等を盛り込んだ「人材育成指針」を策定し、これに基づき、計画的に職員の資質向上を推進していくことが重要である。しかしながら人材育成にかかわる課題のひとつとして、職員像や能力要件が不明確なことである。地方分権に伴い、従来の国の仕事が、市町村業務へ移管中であり、また市町村合併から道州制が論議されている流動的な現在では、確立した職員像や能力要件は定まりにくいのが現状である。

が現状である。

iii) 地方公共団体職員とその専門性

専門職の人材育成として、現任教育の取組をより体系的、総合的に推進するためには、「人材育成指針」に基づき、より具体的・計画的に職員の資質向上を推進していくことが重要である。

地方自治法第 173 条により保健師は「技術吏員」に区分されるが、国家資格であり、任用時すでに専門性が前提とされる資格職採用である。しかし公務員として、専門性にかかわる能力と共に、任用されるポストレベルに相応する管理・調査能力を養成することも必要である。地方自治体ごとに、必要に応じた専門性の度合い、社会的な要請を、見極めていくことも必要であろう。

iv) 具体的な制度・仕組みづくり

職員の資質向上に向けた取組を進めていく中で、取組への関わり方の判断やその内容については、2 市共にその多くを各所属の管理者に委ねていた。このことは各所属の研修への主体性の醸成ととらえる反面、研修の受講機会の確保や指導・助言の体制や方法等が、同一の地方公共団体内でもまちまちになる可能性も含んでいる。このため、人材育成指針の策定にあたっては、これを単なる努力目標とするのではなく、組織全体の共通の目標であるという位置づけを明確にすること。所属を越えた専門職の集合研修も考慮されることなど専門職集団全体の向上に結びついた研修方法も検討されなければならないであろう。

調査 2 市はいずれもその実施にあたって、地方公務員としての人材育成と共に、専門職としての保健師人材育成として複線研修を実施していた。

組織全体としての人事管理制度との連携や、これらの施策の実施に伴う予算措置等、制度面、実態面での環境整備を行う必要もある。研修内容については、研修担当部門が重要と

考えている研修と研修受講者に提供されている研修の温度差への配慮がなされなければ、効果的な研修評価は得られにくいであろう。

医師と同様、看護基礎教育から保健師卒業研修まで一貫した専門職教育の確立と、地方公共団体保健師の人材育成を、教育機関と共に十二分に検討する必要もある。

今回策定2市担当者からの意見を聴取した。地方公共団体の運営方法は、アウトソーシングや指定管理者制度が利用される時代である現在では、保健師はその業務を、専門性と公共性のなかで再度構築する必要がある。

D. 考察

「人材育成指針」策定は、全国で約半数の地方自治体で策定されている。自治体の責任で基本計画に基づく人材育成計画を作成し実施している。また計画の多くは、職制に配慮した研修計画を柱にしていることが多い。職制がピラミットの構造になっていることから、現場で指導的立場が求められる中堅保健師には、育成研修を受ける機会が得にくい状況下で指導力を高める努力が必要となる。市町村における保健師の人材育成計画の現状を明らかにし、組織的に育成される体制を構築することが重要と考える。調査の結果から以下のように考察する。

1. 基本計画に求める職員の能力

基本計画に位置づけられている保健師の育成計画は少ないことが明らかとなった。基本計画が求める職員共通の能力は、対人関係能力、行政プロの専門実務能力、政策形成、政策法務能力を柱に総合的な育成する計画になっている。しかし、その中で保健師中堅職が該当する研修には、政策形成能力をのぞき、職員共通との比較では約半数になる。特に、行政プロの専門実務能力が少ない。行政実務能力の不足が問われる背景にはこうした育成

されていない分野を反映しているとも考えられる。

2. 保健師の研修計画と基本計画

保健師の研修計画並びに人材育成計画を作成している市は約半数強であり、保健師が作成している。研修担当課(人事課)と共有している市はさらに半数に減る。インタビュー都市においても、保健師の人材育成を支援していくためには、組織的に専門職を育成する体制の中で計画の実践がされることの必要性を主張している。

3. 中堅保健師のサポート体制

基本計画や人材育成計画が、職制を主流に計画されている現状から考えると、中堅保健師がその対象になる機会は極端に少ないと考えられる。技術吏員として位置づけられている保健師にも、事務吏員と同様の事務能力が求められる現状に対応するには、組織の一貫した人材育成体系の中に位置づけられた計画であることが重要となる。また、後輩育成が組織の中で推進する体制を明確にしていくためには、職制とは別に勤務年数に対応した指導者育成能力の開発が不可欠であろう。

4. 期待する行動と高めるべき能力

中堅保健師への期待する行動例には、技師から主席主査・班長と間隔はあるが、共通行動として企画立案や評価を合わせた業務遂行能力が発揮されていること、後輩の指導育成ができること、チームリーダーとしての役割が発揮され、他部門との調整・ネットワークができること、業務の進行管理・進捗管理ができることであった。主席主査・班長になると情報の収集や困難事例の援助と的確な判断力、自己啓発能力が追加されてくる。

それに対応するものとして挙げられた高めるべき能力は、技師のレベルでは地域活動に

直結する事例管理能力、地域管理能力、問題解決能力、職務遂行能力と組織構成員として期待される、公務員としての倫理観、コミュニケーション能力、チームワーム能力、社会人としての基本的マナーであった。

主査レベルでは、企画立案能力、業務改善能力、若手指導育成、リーダーシップであった。主席主査・班長レベルでは、情報収集活用能力、折衝・交渉能力であった。

しかし、先にあげられた行動例を可能にするためには、その背景や関連される事柄が同時に教授されて為し得るものとする。

たとえば、

企画立案や計画・評価は、市全体計画や業務の目標を理解し、業務のまとめや健康課題の把握ができ計画に反映する内容の選択ができることが必要になる。

後輩の指導育成には、スムーズな業務実践力、問題解決能力、リーダーシップ、業務改善能力、業務進行管理能力が身につけていることが必要になる。

チームリーダーの役割には、リーダーシップ力、コミュニケーション能力が必要になる。

課題解決のための施策化とその実践をするためには、新たな知識・技術や公衆衛生活動を統合し、全市的視野から課題や解決の方法を実践する必要がある

自己啓発能力は、全庁的な施策の方向性を理解し、日常業の経験を生かしていくことによって強化される。

課題の抽出、専門知識、保健活動全体の位置づけを意識することによって他部門と調整された業務管理ができる。

地域のネットワークづくりのためには、施策化能力を発展させ、個別事例の課題解決、地域組織育成支援ができることが必要である。

問題意識、改革心を持ちながら事業管理ができることによって進捗管理ができる。

5. 今後の課題

本調査結果を踏まえ中堅保健師の研修プログラム構造化し、指導保健師の育成プログラムを開発する。

文 献

1) 佐伯和子:厚生労働科学研究費補助金 健康科学総合研究事業 保健師指導者の育成プログラムの開発 平成 17 年度 総括・分担研究報告書、2006.3.

2) 新任時期の人材育成プログラム評価委員会:平成 17 年度地域保健総合推進事業 新任時期の人材育成プログラム評価検討会報告書、2006.3.

3) 市町村合併における保健活動の推進に関する検討会編:市町村合併における保健活動一市町村保健活動の再構築一、財団法人日本公衆衛生協会、2005.7.

4) 地域保健行政研究会編:ヘルスプロモーション時代の自治体保健専門技術職員の効果的活用法、ぎょうせい、2002.10.

5) 今井照:自治体再構築における行政組織と職員の将来像、公人の友社、2005.2.

保健専門技術職員の効果的活用に関する検討委員会報告書~新しい時代に対応する保健専門技術職員~、平成 13 年 3 月

6) 武藤博己編:シリーズ図説・地方分権と自治体改革④ 政策形成・政策法務・政策評価:東京法令出版、平成 12 年 11 月

7) 大杉覚編:シリーズ図説・地方分権と自治体改革⑥ 自治体組織と人事制度の改革、128-143 東京法令出版、平成 12 年 11 月

8) 新任期における地域保健従事者の現任教育に関する検討会:新任期における地域保健従事者の現任教育に関する検討会報告書(抜粋)、平成 16 年 3 月

9) 地方公務員制度調査会:分権新時代の地方公務員制度一任用・勤務形態の多様化一、平成 15 年 12 月

- 10) 公務員制度改革大綱 平成 13 年 12 月 25 日閣議決定
- 11) 藤田由紀子：職員の専門性と資格職、岩波講座 自治体の構想 4 機構 189-206、2002.
- 12) 西村美香：公務員制度の改革、岩波講座 自治体の構想 2 制度 163-183、2002.
- 13) 特集「この時代」の現任教育のすすめ 保健師ジャーナル 2006.9.
- 14) 平成 16 年度日本看護協会保健師職能委員会、保健師に求められる看護（地域保健）管理のあり方について、2004.5

<表 1> 保健師の職位別勤務年数状況

n=1502 人

勤務年数	技 師		主 査		主席主査および班長		課長補佐		課 長		次長・部長	
	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
1~3	164	20.5	10	2.7	7	3.1	1	1.3	0	0	0	0
4~5	119	14.9	2	0.5	0	0	1	1.3	0	0	0	0
6~10	293	36.6	27	7.4	14	6.2	0	0	0	0	0	0
11~14	127	15.9	53	14.5	10	4.4	1	1.3	0	0	0	0
15~19	54	6.4	85	23.3	33	14.5	0	0	0	0	0	0
20~	44	5.5	188	51.5	163	71.8	74	96.1	31	100	1	100
計	801	100	365	100	227	100	77	100	31	100	1	100

<表 2> 保健所保健師の職位の状況

	技師	主査	主席主査・ 班長	課長補佐	課長	次長・部長	計
実数	637	269	150	55	28	1	1140人
%	55.9	23.6	13.2	4.8	2.4	0.1	100

<表 3> 基本計画に於いて求められる職員的能力

単位：市

	①行政のプロフェ ッショナルとして の専門実務能力	②政策形成 能力	③政策評 価能力	④政策法 務能力	⑤対人関 係能力	⑥情報対 応能力	その他、公務 員倫理、人権 と環境対応力
職員共通のもの	17	17	13	17	20	13	2
中堅保健師該当	4	11	11	9	8	7	3

<表 4> 研修受講対象者の区分

単位：市

	①職階別にな っている	②事務職と専門 技術職に区分し ている	③職員が研修内容 を選択して受講でき る体制がある	④人事課が企画する 研修と部局が企画す る研修がある	⑤その他
職員共通	20	4	20	16	0
保健師該当	15	4	13	14	1

<表5> 外部の研修施設と基本計画の位置づけ

単位：市 n=22

		①県な どの研 修所研 修(派遣 研修)	②自治 研修所 などで 行う自 治研修	③国立 保健医 療科学 院の研 修	④海外 派遣研 修	⑤看護 協会等 の専門 技術研 修	⑥県や 国・他 市町村 との人 事交流	⑦通信 教育講 座	⑧放送 大学講 座	⑨自主 研究活 動支援	⑩その 他自 己啓 発研 修
あり	職員共通	19	19	2	16	2	16	14	5	18	17
	保健師が 該当	10	7	2	7	2	6	6	4	9	7
なし	部内の判 断	3	1	6	0	2	0	0	0	0	0
	課内の判 断	6	0	9	1	12	0	0	0	2	3

<表6> 保健師の研修計画

	保健師の 研修計画 作成して るか	1)計画は基本計 画の中に位置づ け て実施している か	2)保健師の研修 計画について人 事課と話し合 い・共 有しているか	3)保健師の育 成計画を作成 しているか	企画者は誰か		
					保健師	事務上司	その他
ある	12	5	6	10	10	0	0
ない	10	8	7	7			

<表7> 新採用保健師の専門技術に関する育成計画

新採用保健師の専門技術に関する育成計画はあるか(n=19)		①企画者は誰か(n=12)			新採用保健師の専 任指導者(n=14)	
ある	ない	保健師	事務上司	その他	いる	いない
13	6	12	0	0	13	1

<表8> 中堅保健師をサポートする体制

中堅保健師を育 成するための研 修計画はある (n=22)		計画の位置づけはどの様になっ ているか(n=11)				計画の企画者は誰か (n=10)			左記以外の方法で中堅保 健師をサポートする体制 はあるか(n=15)		
ある	ない	人事課	部内	課内	保健師 間	上司	保健師 上司	中堅保 健師本 人	ある (※以下)	ない	わから ない
10	12	2	4	3	2	1	7	2	8	6	1

前ページの記載以外の方法で中堅保健師をサポートする体制あるかの質問で「ある」と回答した内容は以下のとおりである。

- ・職場の上司，同僚のサポート，専門研修受講，市自治研修センターの研修
- ・基本計画で研修受講する
- ・人材育成基本方針と上司の面接で受講
- ・ワーキンググループリーダーになり事業計画を評価する
- ・担当業務に関わる研修参加、職場上司によるOJT
- ・ブロック主任(係長)が見守る。必要時にサポート
- ・県が企画する
- ・業務の窓口担当になる

<表 9> 保健所配属保健師数

新採職員	技師	主査	主席主査	班長	課長補佐	課長	次長・部長	計
49	588	269	92	58	55	28	1	1140

<表 10> 高めるべき能力の項目

項目番号	項目	項目番号	項目
1	事例管理能力	14	チームワーク能力
2	地域管理能力	15	業務改善能力
3	事業・業務管理能力	16	事務事業管理能
4	人材育成・人事管理能	17	若手指導育成能力
5	情報管理能力	18	マネジメント能力
6	予算管理能力	19	部下の指導育成能力
7	情報収集活用能力	20	折衝・交渉能力
8	健康危機管理能力	21	リーダーシップ能力
9	問題解決能力	22	調整折衝能力
10	政策形成能力	23	意志決定能力
11	職務遂行能力	24	社会人としての基本的マナー
12	企画立案能力	25	コミュニケーション能力
13	公務員としての倫理観	26	その他

※インタビューした都市の人材育成計画が期待している能力と平成 15 年度日本看護協会保健師職能委員会が地域看護管理機能として提示した項目をもとに設定した。

<表 11> 職位別高めるべき能力の順位

順位	新採	技師	主査	主席主査	課長補佐	課長
1	事例管理	事例管理	情報管理	事例管理	健康危機管理	健康危機管理
2	地域管理	地域管理	若手指導育成	地域管理	人材育成・人事管理	部下指導育成
3	事業業務管理	問題解決	事業業務管理	事業業務管理	部下指導育成	折衝・交渉
4	人材育成・人事管理	職務遂行	地域管理	人材育成・人事管理	調整折衝	人材育成・人事管理
5	情報管理	公務員の倫理観	問題解決	情報管理	政策形成	政策形成
6	予算管理	コミュニケーション	チームワーク	予算管理	折衝・交渉	調整折衝
7	情報収集活用	チームワーク	業務改善	情報収集活用	リーダーシップ	意志決定
8	健康危機管理	基本的マナー	意志決定	健康危機管理	意志決定	リーダーシップ
9	問題解決	事業・業務管理	人材育成・人事管理	問題解決	予算管理	問題解決
10	政策形成	情報収集活用	事例管理	政策形成	問題解決	マネジメント

<表 12>平成 16 年度日本看護協会保健師職能委員会が提示した看護（地域保健）管理能力¹⁴⁾
 をもとに、監督職（主査・主席主査・班長）が望ましいと考える職位層別の研修内容
 監督職：主査・班長、管理職：課長補佐・課長、幹部職：次長・部長

1. 事務管理能力	監督職	管理職	幹部職
① 事例の支援にあたって、キーパーソンを決め必要なサービスを調整する	81.8	4.5	
② 支援事例のサービスの質と量の評価をする	86.4	31.8	
③ 関係者と事例検討し支援目的の共有や役割分担する	86.4	9.1	
④ 相談や訪問等の記録を管理する	90.9	18.2	
⑤ 事例間の支援の優先順位をつける	95.5	18.2	
⑥ 個別支援から集団の支援へ広げ、必要なものについては施策化する	72.7	77.3	18.2
⑦ 必要時支援の過程でスーパーバイズやコンサルテーション体制を作る	63.6	86.4	9.1
2. 地域管理能力	監督職	管理職	幹部職
①地域のニーズ・課題を明確にし地域診断をする	90.9	4.5	
②社会資源を把握・アセスメントし不足する資源を明らかにする	90.9	4.5	
③地域の課題にそった保健計画を策定する	95.5	68.2	9.1
④地域の課題を共有し連携・協働できる体制を作る	81.8	63.6	9.1
⑤住民・関係者間のネットワークを形成する	81.8	31.8	4.5
⑥住民と協働した取り組みを検討評価し必要な社会資源の開発・施策化を行う	72.7	90.9	22.7
⑦住民のネットワークやシステムを評価する	68.2	81.8	18.2
3. 事業・業務管理能力	監督職	管理職	幹部職
① 自治体の上位計画や、組織目標に基づく事業計画策定や進行管理を行う	59.1	81.8	36.4
② 他部門との整合性、コンセンサスを図り事業運営を行う	50	90.9	
③ 事業策定、実施において職員の持つ知識・経験を反映できる仕組みを作る	54.5	77.3	9.1
④ 事業目的にそって主体的にチームで協働できる体制を作る	81.8	36.4	4.5
⑤ 事業目的にそった評価の視点を明らかにし、評価を実施する	81.8	68.2	
⑥ 組織として評価を行う体制を整える	31.8	95.5	45.5
⑦ 事業実績や評価結果を次年度計画や他事業へ反映させる	81.8	72.7	27.3
4. 組織運営管理能力	監督職	管理職	幹部職
① 組織理念・目標や地域の課題を共有し組織としての方針を決定する	36.4	77.3	59.1
② 課題や情報を共有し組織としての責任のもとに方針を決定する体制にする	22.7	90.9	50
③ 組織内の困難事例や懸案事項が共有される体制をつくる	59.1	81.8	27.3

④ 組織の目標を実施するための組織体制と人員を確保する	13.6	90.9	68.2
⑤ 情報処理や関係機関からの照会や相談に組織的に対応する	68.2	77.3	31.8
⑥ 組織体制を明確にし指揮・命令系統を適切に機能させる	31.8	90.9	50
⑦ 組織内での情報の流れと職員のコミュニケーションを図る	77.3	86.4	27.3
⑧ 業務の効率化を高める職場環境を整備する	54.5	100	40.9
⑨ 新たな課題解決に向けてプロジェクトをつくることや組織再編などを行う	31.8	81.8	59.1
5. 予算編成・予算管理能力	監督職	管理職	幹部職
① 予算の編成のための仕組みを把握する	95.5	40.9	13.6
② 事業や職場環境の改善、人材育成のための予算と人員の確保をする	31.8	95.5	50
③ 国などの予算や民間等の動向を把握し予算を獲得する	54.5	90.9	45.5
④ 計画書の作成にあたり目的・効率・効果・代替案を明確にする	81.8	68.2	9.1
⑤ 適切な予算執行を行う	86.4	54.5	
⑥ スクラップアンドビルドの視点を持ち事業の見直しを行う	81.8	68.2	18.2
⑦ 予算獲得のためにプレゼンテーションや交渉を行う	81.8	86.4	22.7
6. 人材育成・人事管理能力	監督職	管理職	幹部職
① 職員の適材適所、職員のライフサイクルを考慮した人事配置	18.2	86.4	72.7
② 職員間の人間関係を調整する	77.3	77.3	22.7
③ 適切な人事評価を行う	31.8	95.5	63.6
④ 中・長期的な研修計画を立てる	54.5	100	31.8
⑤ 専門性を向上させるための現任訓練や研修を行う	72.7	77.3	9.1
⑥ 実践活動をまとめ事例検討や学会等で報告する	90.9	27.3	4.5
7. 情報管理能力	監督職	管理職	幹部職
① 書籍・法令集、統計・関係資料等を整理・保管し活用しやすくする	100	40.9	9.1
② タイムリーな情報を効果的な方法を工夫して発信する	86.4	59.1	9.1
③ 情報開示が求められた場合のマニュアルや処理方法について理解する	81.8	68.2	22.7
④ 個人情報を守ることを認識し、その管理体制を整える	59.1	86.4	40.9
⑤ 組織的にマスコミに対応する	18.2	90.9	68.2
⑥ 情報収集と発信のためのネットワークを築く	59.1	81.8	31.8
8. 健康危機管理能力	監督職	管理職	幹部職
① 関連法令、危機管理マニュアルを理解している	95.5	77.3	50
② 危機発生時にタイムリーな状況把握、情報発信を組織的に行う	59.1	90.9	59.1
③ 原因究明や被害の拡大防止のための体制を作る	54.5	86.4	59.1
④ 危機発生に向けマニュアルに基づき訓練する	77.3	90.9	40.9
⑤ 危機発生時組織内外と迅速に的確な判断・指示ができて役割分	50	72.7	50

担を図る			
⑥ 危機発生の経緯をまとめ、整理・蓄積し、新たな危機対応に反映させる	86.4	81.8	31.8
⑦ 危機発生を予測し、モニタリング、監視、指導などの予防活動を行う	77.3	63.6	27.3
⑧ 危機発生を予測し、住民との協働する体制をつくる	86.4	86.4	45.5

<資料 1> 技師に期待する行動

専門技術を中心に、企画立案や評価を併せた業務遂行行動が期待されていると考えられた。特に企画から評価に至る記述が多い。事例管理能力、地域管理能力、コミュニケーション、チームワークの行動例記述は少ない。

① 専門性の高い効果的な業務を遂行できる

- ・業務の担当者として専門性を高め効果的に業務を遂行できる

② 時代の流れ・ニーズに対応した専門技術が実践できる

- ・公衆衛生看護活動の基礎知識・技術を自分の業務に活用出来る（公衆衛生看護活動の実践）
- ・専門職として知識・時代の流れに関心を持ち目的を持って業務が遂行できる（時代の流れにあった専門職の目的）
- ・ニーズに応じた保健事業・支援展開が出来る（ニーズに対応した事業展開）
- ・行政に働く保健師として地域健康ニーズをとらえ地域活動の展開を行う（健康ニーズで展開）

③ 専門性を活かした情報収集能力がある

- ・業務に関する情報を収集・整理し活用している（情報収集整理、活用）
- ・職務に関する専門性、情報収集能力を高め業務を遂行する。（専門性、情報収集能力）

④ 住民・地域組織との調整ネットワーク化ができる

- ・地域住民や地域リーダーの声を自分で聞き積極的な姿勢を持ち地域保健活動を展開できる（住民組織リーダーと積極的活動）
- ・地域の関係機関等と個別事例を通してつながりを持っている（個別事例のネットワーク）
- ・地域の調整コーディネート・集団支援評価が出来る（地域調整、集団支援評価）

⑤ 業務配分や業務進行管理ができる

- ・業務の担当者として業務配分や進行管理について適切に行いながら業務を遂行している（業務配分、進行管理）

⑥ 健康課題の把握から企画立案に至るまでの確かつ適切な提案ができる

- ・課題を見だし解決方法を検討し複雑な事例には特殊性を見極め判断していく専門性を高めている。（課題解決方法に専門的判断）
- ・個別支援から家族・地域支援まで総合的に地域に関わり健康課題を把握する（総合的課題把握）
- ・課題意識をもって業務に取り組み課題に対する見直し案が提案できる（課題の見直し案）
- ・校区担当保健師として地域診断に関する知識・技術を向上させ的確な健康課題の抽出や効果的なアプローチができる（地域診断・効果的アプローチ）
- ・事例を適切にアセスメントでき問題を解決することができる（適切なアセスメントで解決）
- ・事業の企画立案ができるようになる（事業の企画立案）
- ・地域の健康問題を明らかにし、資料化することが出来る。（健康問題の資料化）
- ・日常行政サービスの遂行者

⑦ 総合計画・関係部署との業務の関連を理解し保健師の役割を果たせる

- ・他の職員の業務と自分の業務の関係を理解する（業務の関係性理解）
- ・政策、局・部・課の方針を理解し業務が把握できる（政策理解）
- ・総合計画に基づき担当校区の健康課題に向けて実践できる（総合計画と業務の整合性）
- ・保健・医療・福祉の連携の中で保健師の役割が果たせる（保健医療福祉の連携）

- ・校区の実態が分析でき校区活動の中で関係者との意識の共有を図り役割等を考えることができる（関係者との意思の共有）

- ・保健・医療・福祉の連携の中で保健師の役割を果たす事業計画立案評価が出来る（関係箇所連携で計画評価）

⑧計画から評価まで一連の流れに責任ある実行ができる

- ・担当業務を主体的に実施し業務評価を行い効果的効率的業務を遂行できる。（業務評価）

- ・業務を効果的に実行するため、担当者として計画立案から評価まで一連の流れを責任もって遂行している。（計画から評価）

- ・担当地区の管理や分担業務についてチームの一員として企画実施評価が出来る（企画実施評価）

⑨後輩の指導援助ができる

- ・新任者教育、実習生指導をとおして対人支援能力を高めている。（対人指導能力のアップ）

- ・後輩指導が出来る。（後輩指導）

- ・ブロックリーダーとして係長主任を補佐し後輩の助言・指導ができる（後輩の助言・指導）

- ・保健指導技術（理論と実際）の再検討を行い補強する（指導技術の再構築）

- ・職務に必要な法令・知識・技術を持ち効果的に職務を遂行できる（法令・知識・技術の関連）

<資料2>主査に期待する行動

①後輩の指導・育成ができる。

後輩の指導育成には、スムーズな業務実践力、問題解決能力、リーダーシップ、業務改善能力、業務進行管理能力が身につけていることが必要になる。

- ・スムーズな業務の遂行ができ問題の解決能力を高め後輩を育成できる（問題解決能力と後輩育成）

- ・サブリーダーとしてチームリーダーを補佐し後輩の助言・指導が出来る（後輩の助言・指導）

- ・後輩に適切な指導指示が出来る（後輩に適切に指導指示）

- ・同僚や後輩に対し適切な助言指導が出来る（適切な助言指導）

- ・実習生、新任、後輩の教育的指導が出来る（後輩の教育的指導）

- ・新たな健康課題への解決策を指導できる（課題解決策の指導）

- ・業務改善に対して部下が改善できるよう助言し行動できる（部下のレベルアップを実践指導）

- ・業務の進行管理を行いつつ高度な助言や指導を行うことができる（高度な助言行動）

②課題解決のために評価を反映した施策化ができる

課題解決のための施策化とその実践をするためには、新たな知識・技術や公衆衛生活動を統合し、全市的視野から課題や解決の方法を実践する必要がある

- ・公衆衛生活動の知識の総合と多面的な活動の企画が出来る（知識の統合化で活動企画）

- ・全市的視野で班の業務を推進し、常に問題意識を持って事業の企画実施・評価が出来る（全市的視野で事業の企画評価）

- ・職務に対する高度あるいは新たな知識・技術を持ち新たな課題に対しても解決策を見いだしながら業務を遂行している（新たな課題の解決）

- ・業務の担当者として職務に関する幅広い知識を持ち、新たな課題や解決策を見いだしながら業務を遂行している（新たな課題解決策で実施）

- ・担当学区や全市の健康課題をとらえ提案し、課題解決のために施策化できる。（課題解決の施

策化)

- ・事業の方法を工夫し計画的に手際よく業務遂行が出来る（計画性のある業務展開）

③上司の補佐、チームリーダーの役割が発揮できる。

チームリーダーの役割には、リーダーシップ力、コミュニケーション能力が必要になる。

- ・係長の補佐役が出来る（係長の補佐役）
- ・保健師チームの中心として業務遂行に当たりリーダー性が発揮できている。（リーダー性発揮）
- ・保健師業務に関してチームリーダーとしての役割がとれる（チームリーダーの役割実践）
- ・業務担当のチームリーダーとしてメンバーとコミュニケーションを取り協働できる（チームリーダーとして協働）
- ・市レベルの計画やプロジェクトに参加できる（市レベルの計画に参画）

④事業の計画・評価ができる

計画・評価は、市全体計画や業務の目標を理解し、業務のまとめや健康課題の把握ができ計画に反映する内容の選択ができることが必要になる。

- ・業務の目標を理解し事業計画評価を行う（事業計画評価）
- ・事業評価を行っている（事業評価）
- ・係の業務をまとめ事業評価を行い市全体の健康課題を分析し市の計画に反映できる（評価結果を市の計画に反映）

⑤自己啓発能力を強化できる。

自己啓発能力は、全庁的な施策の方向性を理解し、日常業の経験を生かしていくことによって強化される。

- ・業務を遂行していく中で獲得した経験や知識技術をよりステップアップして展開している。（経験知識技術のステップアップ）
- ・日常行政サービス活動の自律的遂行者（活動を自律的に遂行）
- ・全庁的な施策の方向性を理解し業務の円滑な遂行を行う（全庁的施策にあわせた業務の遂行）

⑥他部門との調整をしながら業務管理ができる。

課題の抽出、専門知識、保健活動全体の位置づけを意識することによって他部門と調整された業務管理ができる。

- ・担当業務の課題を抽出し解決策を提案、他メンバーを啓発し事業課題を解決できる。（他のメンバーと課題解決）
- ・業務について専門的知識を深め保健活動全体の中で位置づけを考えながら各業務間の調整を図っている。（保健活動全体の位置付けに配慮した業務間の調整）
- ・担当係の業務管理・スタッフの管理ができ他部門との調整や強調して仕事ができる。（業務・人事管理と他部門との調整）

⑦地域ネットワークづくりができる。

地域のネットワークづくりのためには、施策化能力を発展させ、個別事例の課題解決、地域組織育成支援ができることが必要である。

- ・施策化に関する能力を開発し地域のシステム構築を図る（施策化能力の開発と地域システム構築）
- ・個別事例を通して地域ネットワークづくりを取り組んでいる（地域ネットワークづくり）
- ・地域組織の育成支援が出来る（地域組織の育成支援）

⑧事業の進捗管理ができる。

問題意識、改革心を持ちながら事業管理ができることによって進捗管理ができる。

- ・業務担当者として問題意識を持ち、事務事業管理において改革改善しながら、業務の遂行が出来る。（事業管理と改革推進）
- ・グループ内の業務の進捗管理が出来、技師に適切な支援が出来る。（業務進捗管理と技師支援）

<資料3> 主席主査・班長に期待する行動

- ・自立した職務を遂行するため、課題目標設定の助言をし、前向きの姿勢で気づきを与えている。（前向きの姿勢で指導支援）
- ・チーム全体を励ましを促し挑戦を促し、業務改善、貢献度を増し、達成感を経験している。（業務改善、貢献度で達成感）
- ・行政に期待され、対人保健サービスに的確に対応できるよう住民ニーズを判断しチームリーダーの役を担う（チームリーダー）
- ・現任教育や職場管理をし、中堅者の指導や支援が出来ている。（中堅者の指導支援）
- ・スタッフへの課題提供・指導をして施策化・進行管理が出来る（施策化・進行管理）
- ・日常行政サービス活動の効率的推進者（活動の効率的推進）
- ・日常行政サービス活動グループの運営者（活動グループの運営者）
- ・新規事業の企画・作成が出来る（新規事業の企画）
- ・複雑な課題を持つ事例の援助が出来る（困難事例の援助）
- ・上司の補佐的役割がとれる（上司の補佐役）
- ・予算管理、事業評価が出来施策に反映できる（評価を反映した施策）
- ・保健課題解決のためのデータ収集・分析が出来る（データ収集・分析）
- ・部下の指導育成、仕事の改善や新たな政策の立案を進めることが出来る（事業の改善新政策案の実践）
- ・同僚や後輩に対して適切な助言をすることができる（同僚後輩助言）
- ・政策形成、事業評価に取り組んでいる（政策形成・事業評価の取り組み）
- ・長期的探訪で業務を遂行し保健衛生行政を推進できる（長期的探訪で推進）
- ・担当内の調整を図り保健活動が円滑に推進できるチームリーダーの役割が果たせる（チームリーダー）
- ・保健計画、健康づくりプランの策定に参画できる（プラン策定の参画）
- ・関係機関との連携を通しケアコーディネーション出来る（ケアコーディネーションできる）
- ・健康ニーズ問題を把握し行政施策に反映し提言できる（ニーズを政策に反映して提言）
- ・上司の補佐役が出来、働きやすい職場環境につとめる（上司の補佐、職場環境づくり）
- ・同僚や後輩に対してコミュニケーションを取り適切な助言を与えるなどサポートしている（コミュニケーションでサポート）
- ・担当業務が円滑に遂行できるよう予算執行を含め適切な業務管理を行っている（適切な業務管理）
- ・他の係との連携や調整を図っている（連携と調整）
- ・担当内の業務についてPDCAサイクルに基づいた業務管理を行い業務の見直しで新たな政策の立案を進めている（業務管理で新たな政策立案）
- ・部下の業務執行を掌握し必要に応じた指導育成に取り込んでいる（部下の業務執行状況を確認し育成）